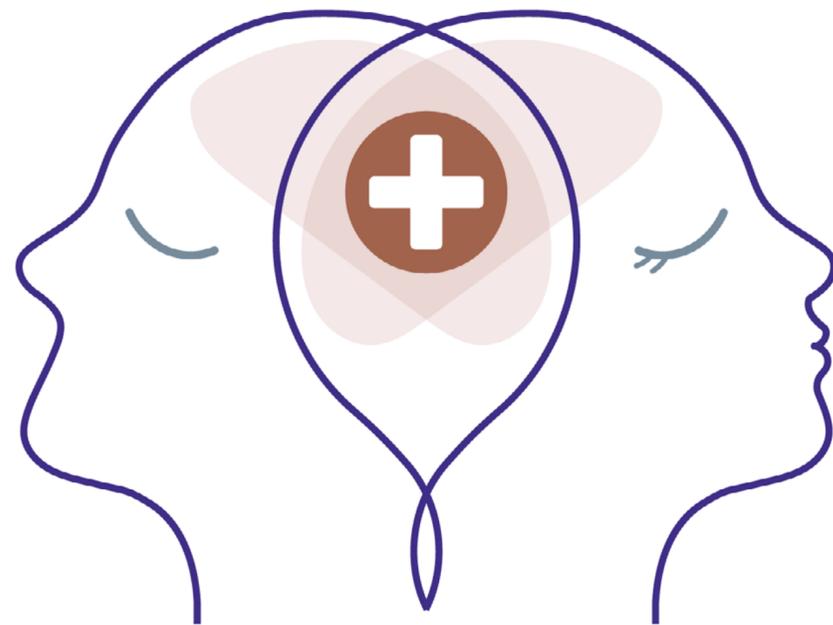


¿Has encontrado tu estilo de liderazgo?

Avanza hacia tu propio estilo de liderazgo consciente

EMANA



Javier Ruiz



El problema de “mantenerse al día”

Los retos actuales de directivos, directivas y trabajadores del conocimiento suponen un ritmo de cambio sin precedentes porque, entre otras cosas, enfrentan mayores niveles de complejidad y una turbulencia en el trabajo como nunca antes se había producido.

Nos preocupa la imposibilidad de mantenernos al día en todos los aspectos que necesitamos saber para hacer correctamente nuestro trabajo.

Nos sentimos sobrepasados por el ritmo de las cosas. **Ya no es suficiente emplear modelos de “buenas prácticas”, sino que es necesario afrontar el reto del “desarrollo”**, esto es, el proceso de cómo lograr “mentes mayores” —por expresarlo de una manera simple—.

Parece que se necesita algo más que un desarrollo horizontal de competencias o más que incorporar nueva información en marcos de trabajo existentes. Existe la necesidad de poner mayor énfasis en el **“desarrollo vertical”**.

Un desarrollo que resulte en transformaciones más profundas en las maneras como las y los líderes aprenden y “son personas”.

Esa transformación precisa **incluir el cultivo de la ética y de la sabiduría.**

Líderes que no dedican tiempo a la **introspección** y a la **reflexión** son más vulnerables a verse seducidos por recompensas externas tales como el dinero, el poder y la fama. Necesitan presentarse tan perfectos ante los demás que no pueden admitir vulnerabilidad ni reconocer errores.

En términos de liderazgo consciente, es necesario por tanto ampliar el foco desde el **manejo de estrés** y la **inteligencia emocional**, hasta incluir aspectos tales como el **carácter**, la **ética** y la **sabiduría.**



Incrementar la consciencia, más que las competencias

Hay un camino iniciado en los últimos años que vincula la plena consciencia (“mindfulness”) con una orientación a los valores que nos guían, hacia **la integridad de un liderazgo auténtico** que traslada el mensaje de que:

“Cuando eres plenamente consciente, sabes de tu presencia y de las formas en las que influyes en los demás. Eres capaz, tanto de observar como de participar en cada momento, a la vez que reconoces las implicaciones de tus actos en el largo plazo. Ello evita que te deslices hacia una vida ajena a tus valores”

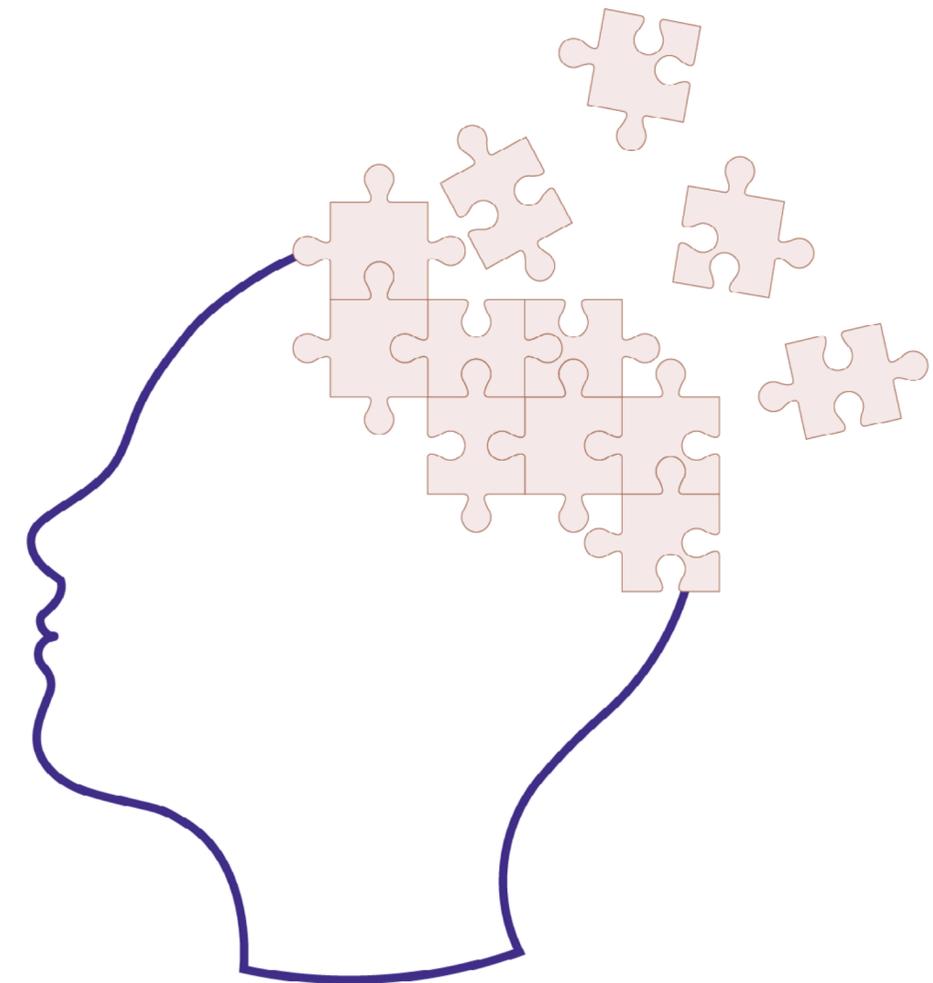
En este sentido, uno de los hallazgos más significativos es que no hay una identidad fija o intrínseca a cada persona en relación a cómo observa los fenómenos del mundo.

Podemos aprender a ser conscientes de cómo vemos el mundo, nuestro entorno y a nosotros mismos, y podemos cambiar la forma como vemos las cosas, adquiriendo mapas mentales más ricos y fiables sobre el mundo.

A medida que desarrollamos esos “mapas mentales” más precisos y fiables, nuestras capacidades para el razonamiento práctico y la intuición mejorarán, abriéndonos a la posibilidad de tomar decisiones mejores y más sabias.

Y es que mucho de lo que consideramos pensamiento racional es en realidad nuestra mente operando en modo “piloto automático”, o en modo “escasa conciencia”.

Hoy sabemos más acerca de cómo **el ser humano, en sus procesos cognitivos, organiza las cosas y experiencias en categorías**. Sabemos que la escasa conciencia significa fiarse rígidamente de categorías del pasado, y que la plena conciencia tiene que ver con la creación continua de nuevas categorías, tal como destaca Ellen Langer, profesora y pionera en el estudio de la plena conciencia (Langer, 1989).



Abandonar nuestros puntos de vista sobre las cosas

El sicólogo y maestro Zen Thich Nhat Hanh, fallecido recientemente, lo expresa de manera poética al decir que “para que las cosas nos sean reveladas, necesitamos estar listos para abandonar nuestros puntos de vista sobre ellas” (Hanh, 2005).

Desde el momento en que no existe un punto de vista “correcto”, la habilidad para elegir el marco o punto de vista más adecuado a cada situación se convierte en una habilidad esencial para ejercer el liderazgo. Ello tiene relación con la insistencia de Peter Senge acerca de la importancia de **cultivar la conciencia sobre los modelos mentales en los que se basan nuestras acciones y decisiones** (Senge, 1998).

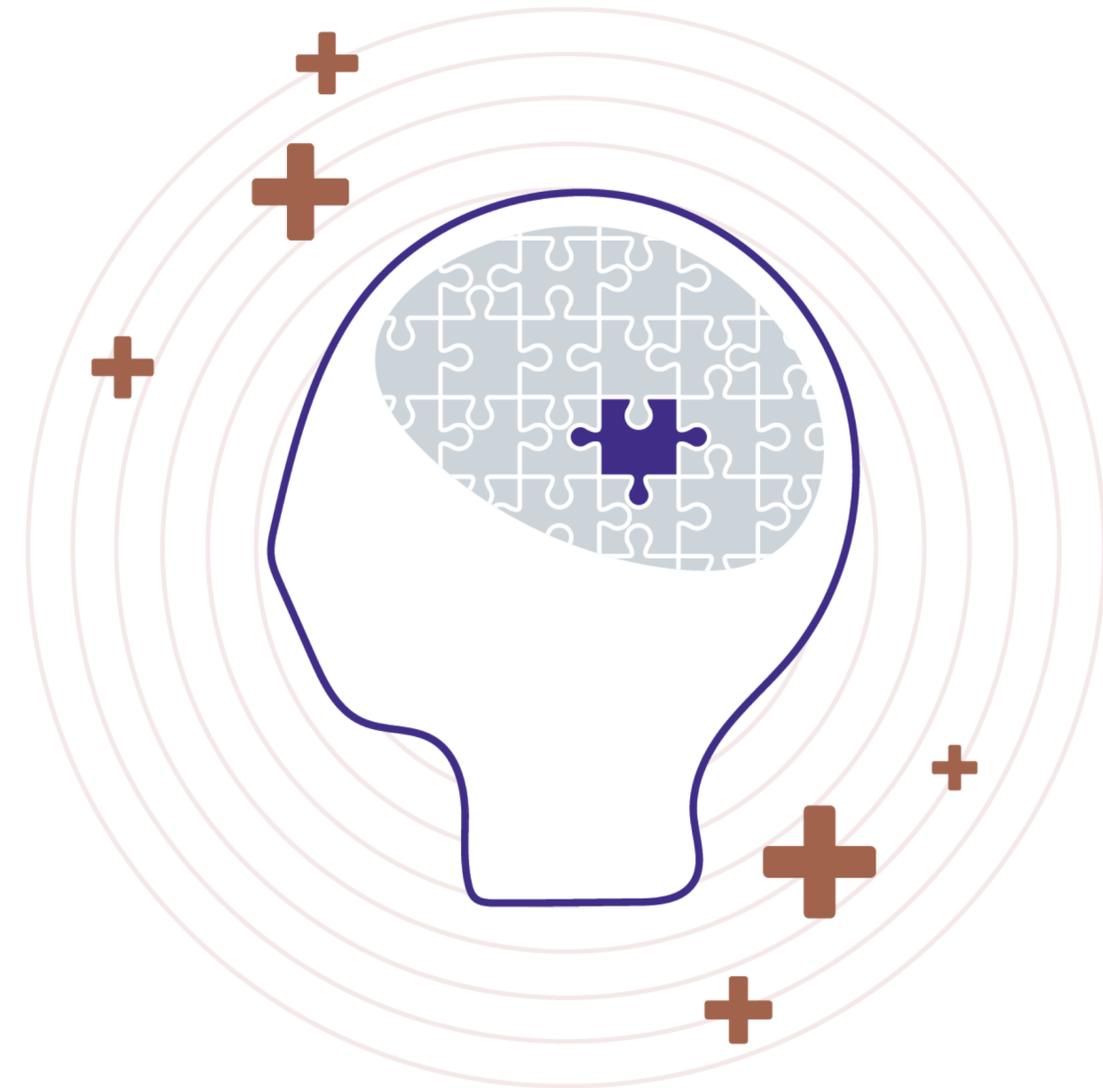
Hoy sabemos que los individuos se desarrollan en la medida en que aumentan su consciencia acerca de los puntos de vista o marcos para interpretar la realidad, de las narrativas que mantienen sobre las cosas y sobre cómo se ven a sí mismos como individuos, sus valores y el propósito y sentido de sus vidas.

Lo que diferencia a las personas líderes entre sí no es tanto su filosofía del liderazgo, su personalidad o su estilo de gestión, sino más bien su “lógica de acción” interior, cómo interpretan su entorno y cómo reaccionan cuando se ve amenazado su poder y seguridad.

Pocas ideas son más obvias y críticas que la necesidad de adquirir perspectiva en medio de la acción.

Usando una metáfora, Ronald Heifetz, profesor de la Universidad de Harvard, explica que se trata de “abandonar la pista de baile para asomarse al balcón” (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012).

Es decir, se refiere a la actividad o estado mental de parar en medio de la acción frenética (abandonar la pista de baile) para preguntarnos *¿qué está sucediendo aquí?* e interpretar la realidad con el marco o modelo mental más adecuado, que nos permite ver con ecuanimidad no sólo la acción de los otros, sino también a nosotros mismos.



¿Cómo mantener la plena consciencia en medio de la actividad diaria?

“UNA PRÁCTICA REFLEXIVA”

Recuerdo una respuesta de Thich Nhat Hanh durante un retiro en su monasterio de Plum Village ante una pregunta acerca de **cómo mantener la plena conciencia y la creatividad en medio de la acción intensa diaria**: se levantó, dio unos pasos e hizo una profunda inspiración diciendo:

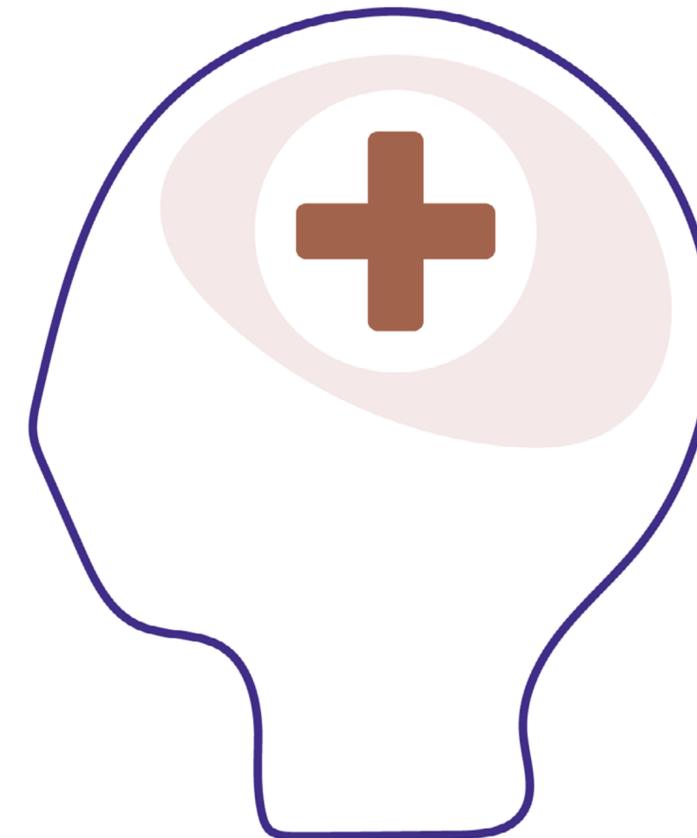
“En cada respiración ocurren millones de fenómenos en nuestro organismo, y a través de ellos es posible reorganizar completamente la manera como estamos presentes en el mundo, en el momento presente.”

Eso es suficiente para recuperar el equilibrio, para adoptar la mejor posición y articular nuestra mejor respuesta. Sin embargo, **la sencillez de la respuesta no implica que sea fácil de poner en práctica.**

Durante miles de años las tradiciones contemplativas han buscado vías para cultivar esta capacidad. Su relevancia e importancia (la plena conciencia sobre nuestros modelos mentales) en nuestra práctica del liderazgo nunca ha sido mayor.

Sin embargo, todavía no se han extendido los enfoques y prácticas para “estar en la acción (pista de baile) y en la plena conciencia sobre nuestra forma de observarla (balcón)”. Y más allá todavía, el trabajo sobre **las formas de pensar o ver las cosas (modelos mentales)** no se ha integrado bien con **los enfoques de la plena conciencia (mindfulness)** orientados a manejar el estrés según la tradición de MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) (Kabat-Zinn, 1994).

Su integración está abriendo una oportunidad muy interesante para desarrollar **el liderazgo basado en la calidad de nuestra presencia**, enfoque del que Otto Scharmer y Arawana Hayashi son exponentes destacados.



Bibliografía

1. Hanh, T. N. (2005). *Being Peace*. Berkeley CA: Parallax Press.
2. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Barcelona: Kairós.
3. Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyplay Life*. New York: Hyperion.
4. Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Cambridge MA: Da Capo Press, pp. 62-63.
5. Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

EMANA

